

Twée bonushoofdstukken bij *De verborgen dimensie van leiderschap* van Anouk Brack

Hoe verhoudt de verborgen dimensie van leiderschap zich tot de meer gangbare onderdelen van leiderschapsontwikkeling? Waarom is deze verborgen dimensie, oftewel *state* ontwikkeling, van vitaal belang voor leiderschapsontwikkeling? Welke andere dimensies zijn er? Hoe integreer je ze succesvol en hoe zet je ze in voor effectieve organisatieontwikkeling?

Deze twee hoofdstukken hebben het boek niet gehaald, omdat ze niet goed in de flow van het boek pasten. We bieden ze daarom aan als bonusmateriaal bij het boek. De inhoud is met name interessant voor directieleden, hoofden HR, managers, consultants, trainers en coaches. Voor meer informatie over het boek zelf ga je naar thema.nl/verborgendimensie en anouka.nl/boek.

Het eerste hoofdstuk, 'Overzicht van de dimensies van leiderschapsontwikkeling', plaatst de verborgen dimensie van leiderschap, oftewel *state* ontwikkeling, in het ruimere kader van de andere dimensies van leiderschapsontwikkeling. Het legt uit waarom *state* dimensie zo belangrijk is, en legt de verbinding met organisatieontwikkeling. Daarbij worden *Reinventing Organisations* (Laloux), *Spiral Dynamics integral* (Van Marrewijk) en *Mastering Leadership* (Anderson en Adams) besproken.

Het tweede hoofdstuk, 'Overzicht van toepassingen van *state*-ontwikkeling in organisaties', geeft aan op welke manier *state* ontwikkeling al ingezet wordt in organisaties. Het geeft voorbeelden en maakt duidelijk waarom *stage* en *state* ontwikkeling een belangrijke aanvulling zijn op de meer gebruikelijke *skill* ontwikkeling van leiders en professionals. Tot slot geeft het tips voor het vakkundig begeleiden van *state* ontwikkeling.

Overzicht van de dimensies van leiderschapsontwikkeling

De basistechniek om jezelf in de *state* dimensie te beïnvloeden is het centreren. Als je gecentreerd bent, kun je ook optimaal op uitdagingen reageren en kun je beter experimenteren. Doordat je op zijns-niveau aan het groeien bent, werkt dat door op allerlei gebied, bijvoorbeeld je cognitieve en emotionele intelligentie, leiderschapsvaardigheden en persoonlijk leiderschap. Het helpt je om verstandig om te gaan met complexe situaties. Je groeit dus niet alleen op de *state*-dimensie, het heeft ook zijn uitwerking op onze andere dimensies van ontwikkeling.

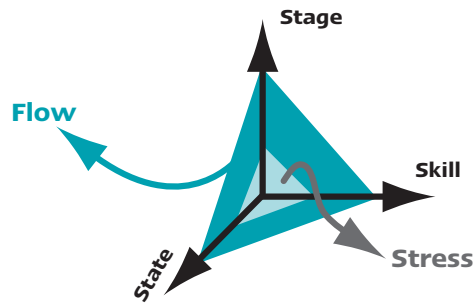
Het effect van jezelf ontwikkelen in de *state* dimensie is dat je groeit in je houding van zachtmoedig krijgerschap. Je groeit niet alleen voor jezelf, maar zodat je daarmee een nuttige bijdrage kunt leveren, een bijdrage waar die nodig is, met de talenten die jij hebt. Het werk en je leven zullen altijd wel een uitdaging blijven en soms ronduit moeilijk zijn, maar met deze houding lijdt je er minder onder en leer je er meer van. Je ontwikkeling gaat soepeler omdat je makkelijker nieuwe dingen leert, innovatieve oplossingen bedenkt en durft te handelen om zaken uit te proberen. Ook als niet iedereen het meteen een goed idee vindt, maar zonder je zin door te drijven tot je collega's afhaken. Anderen zien ook ineens meer leiderschapskwaliteiten in jou. Daardoor zou het je ook een promotie kunnen opleveren, mocht je daar interesse in hebben. Veel mensen vertellen me dat het hen ook thuis in hun relatie en in de opvoeding van hun kinderen enorm heeft geholpen.

Het boek *De verborgen dimensie van leiderschap* gaat uitgebreid in op de *state* ontwikkeling. Ik ga nu wat dieper in op *stage*, zodat je beter weet wat deze dimensie inhoudt en waarom zij van belang is. Dan maak ik nog een aantal opmerkingen over de kracht van de vierde dimensie: de schaduw. Dan heb je een overzicht van alle dimensies van je eigen en andermans ontwikkeling en valt het extra op zijn plaats waarom de *state*-dimensie zo krachtig is. Dit is dan wellicht een extra motivatie om ermee aan de slag te gaan en te blijven.

De drie dimensies van leiderschapsontwikkeling: *skill*, *stage* en *state*

De *skill*-dimensie van leiderschapsontwikkeling bevat de conventionele leiderschapscompetenties die de meeste organisaties wel geformuleerd hebben. Vaak komen die vaardigheden echter van een beperkt aantal niveaus van ontwikkeling (*stages*). Bij de latere *stages* zien we dat andere vaardigheden belangrijk worden. Dat komt omdat we nu grotere en complexere processen begeleiden, meer samenwerken in projecten met een minder voorspelbare uitkomst, en meer co-creatie en inbreng van collega's willen.

Hoe de focus en benodigde vaardigheden van leiderschap veranderen bij de latere niveaus van *stage*-ontwikkeling, blijkt uit het onderzoek van Barrett C. Brown (2011). Hij heeft gekeken hoe deze leiders complexe veranderprocessen richting duurzaamheid vormgeven en uitvoeren. Wat voorbeelden van de vaardigheden die op de latere niveaus belangrijk worden, zijn:



Figuur 1 Drie dimensies van leiderschapsontwikkeling: skill, stage en state

- Op zijns-niveau doen ze hun werk vanuit een diep fundament. Ze benaderen hun werk als
 - een onderdeel van de beoefening van zingeving of spiritualiteit;
 - een manier om transpersoonlijk een bijdrage te leveren; ze omvatten en overstijgen dus hun ego en persoonlijkheidsbehoeften en richten zich op wat er nodig is in de situatie
 - een oefening voor het omarmen van niet-weten hoe iets zich gaat ontfouten, in combinatie met een groot vertrouwen in zichzelf, anderen en het proces.
- Op reflectieniveau gebruiken ze krachtige interne bronnen en theorieën voor ontwerp en sturing van veranderprocessen:
 - gebruik van intuïtie en andere manieren van weten naast de rationele analyse;
 - gebruik van cognitieve overkoepelende raamwerken voor het dynamisch sturen van processen, zoals systeemtheorie, complexiteitstheorie en integrale theorie.
- Op uitvoeringsniveau gebruiken ze adaptieve ontwerpstrategieën:
 - ze richten zich meer op het hele systeem in plaats van de losse onderdelen en zijn in dialoog met het systeem waarmee ze werken om het plan steeds bij te kunnen sturen;
 - ze zien zichzelf in rollen als *space holder* en katalysator, en zijn verantwoordelijk voor het creëren van ondersteunende omstandigheden;
 - ze sturen actief op verdere ontwikkeling van zichzelf, anderen en het geheel.

De manier van benaderen en de bijbehorende vaardigheden die deze leiders hebben, komen niet in plaats van de meer conventionele leiderschapsvaardigheden. Ze komen erbij en de nadruk verschuift in die richting. Het is net als bij een baby die al kan kruipen en nu leert lopen. Het kind kan nog wel kruipen, maar loopt nu meestal, want dat is een effectievere aanpassing aan wat het wil bereiken en de omgeving waarin het zich beweegt. Het grootste deel van leiders aan wie (anoniem) gevraagd wordt of ze denken voldoende capaciteiten in huis te hebben om de complexiteit van nu en in de toekomst succesvol te hanteren, zegt van niet (Gibbons, 2015). De vaardigheden die ze nodig hebben, die in ieder geval beter geschikt zijn voor de veranderende omstandigheden, zijn te vinden op de volgende niveaus van ontwikkeling. Daarom is het van het grootste belang voor het voortbestaan van organisaties, maar ook voor de menselijke soort op onze mooie planeet om te proberen meer leiderschap naar het volgende niveau van ontwikkeling te krijgen. Maar het lastige is: je kunt dat niet afdwingen. In combinatie met de juiste ondersteuning en uitdaging vanuit de omgeving zal een normaal intelligent en gezond mens zich op eigen tempo door de verschillende niveaus heen ontwikkelen. Is er geen interne of externe katalysator voor ontwikkeling naar de volgende stap, dan blijft iemand op het niveau waar hij/zij is. Wat kunnen we dan doen om de kans te vergroten dat meer mensen *level up* gaan?

In hetzelfde onderzoek van Brown heeft hij de inmiddels ontdekte factoren opgesomd die de 'verticale' groei naar volgende niveaus ondersteunen. Dit geldt meer in het algemeen voor menselijke ontwikkeling, niet alleen voor de leiders van complexe veranderprocessen.

- 1 Zoek steeds complexe situaties op, zowel interpersoonlijk als in het werk en in opleidingen.
- 2 Ga bewust om met de problemen en uitdagingen in het leven door middel van reflectie, dialoog en therapie.
- 3 Wees je bewust van je innerlijke staat van zijn en zorg dat je groeit in het kunnen maken van een subtieler onderscheid tussen de verschillende staten van bewustzijn.
- 4 Heb een sterke intentie om jezelf te blijven ontwikkelen.
- 5 Wees open en bereid om een nieuw raamwerk te maken voor het volledig begrijpen van complexe situaties.
- 6 Cultiveer een open en vriendelijke persoonlijkheid.

Deze bovenstaande zes punten zijn bewezen factoren die de ontwikkeling ondersteunen van individualiteit naar het belang van het grote geheel. Vanuit alleen voor jezelf kunnen denken, via je kunnen en willen verplaatsen in anderen, maar nog met jezelf als middelpunt, kun je uiteindelijk je persoonlijke patronen, zorgen en behoeften vaker overstijgen in het belang van het grotere geheel. Niet door jezelf te negeren en weg te cijferen, maar door gecentreerd te zijn en je te richten op het toevoegen van compassie en wijsheid aan een situatie vanuit jouw unieke perspectief en talenten.

Van de volgende acht factoren vermoeden we dat ze ook de 'verticale' ontwikkeling ondersteunen:

- 1 Jezelf onderdompelen in piekervaringen en ruimere staten van bewustzijn, bijvoorbeeld door een meditatieretraite of Leadership Embodiment-tweedaagse te doen.
- 2 Een cognitief raamwerk opbouwen van de potentie van psychologische ontwikkeling om beter te begrijpen waar jijzelf en anderen zich bevinden op die 'kaart' van ontwikkeling. Lezen over integrale theorie en Spiral Dynamics kan daarbij helpen, bijvoorbeeld in *Reinventing organizations* van Laloux en in *Evolutionair leiderschap* van Peter Merry.
- 3 Ga veel om met mensen die ook bezig zijn met zelfontwikkeling, ga ook in dialoog.
- 4 Beoefen dagelijks innerlijk bewustzijn bevorderende technieken zoals centreren, mindfulness en meditatie.
- 5 Doe regelmatig aan zelfreflectie, bijvoorbeeld met behulp van *Action Inquiry, een methode van transformatief leren*.
- 6 Bouw een integrale beoefening op: werk aan je gezond houden en het verder ontwikkelen van jezelf op fysiek, emotioneel, mentaal en spiritueel vlak. Werk aan het integreren van psychologische projecties en schaduwelementen en het helen van psychologische en emotionele wonden uit het verleden.
- 7 Heb interculturele ervaringen.
- 8 Cultiveer een persoonlijkheid die nieuwsgierig naar nieuwe ervaringen is, die durft te experimenteren en onconventionele dingen wil onderzoeken.

Misschien valt het je op dat veel van deze factoren wijzen naar het belang van het ontwikkelen van bewustzijn en beïnvloeding (aandacht, acceptatie en adaptatie) over innerlijke staten van zijn. Dit wijst erop hoe waardevol belichaamde beoefeningen kunnen zijn, zoals centreren, Leadership Embodiment en zachtmoedig krijgerschap.

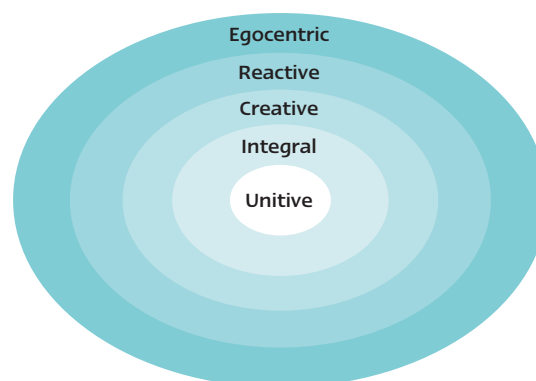
Ken Wilber, een hedendaagse filosoof die de integrale theorie vorm heeft gegeven waarin hij inzichten over menselijke ontwikkeling uit oosterse wijsheid en westerse wetenschap heeft verenigd, zegt desgevraagd over de waarde van het centreren dat het je helpt om in een optimale staat te raken, waardoor je kunt functioneren vanuit het hoogste niveau waartoe je toegang hebt.

Stage: welke niveaus zijn er?

Er blijken afzonderlijke niveaus van volwassen ontwikkeling te zijn. Zowel in onze cognitieve vermogens, in hoe we onszelf zien en hoe we denken (niet wát we denken), als in onze waardesystemen en ons wereldbeeld zijn nog een aantal groeistappen mogelijk. Onbewust (her)ken je ze misschien wel. In de latere fasen zijn mensen vaak wat wijzer en compassiever, en in staat meer complexiteit te bevatten zonder in te boeten op effectiviteit en leiderschap. Ze zijn meer in staat een systeemblik te hebben. Ook worden andere competenties en skills belangrijk, bijvoorbeeld intuïtie, *holding space* en het aanboren van collectieve intelligentie. Dat zijn zaken die voor anderen zweverig of vaag kunnen overkomen, omdat dat deel van de realiteit voor hun als het ware niet op de kaart staat. Soms is het ook gewoon zweverig en vaag, maar pas op de baby hier niet met het badwater weg te gooien. De latere fasen zijn niet beter, wel rusten ze je beter toe voor bepaalde taken en minder voor andere. Binnen een individu en een organisatie heb je gezonde ontwikkeling van alle fasen nodig; alleen dan bouw je aan een gezond huis met een stevig fundament. En dan kom je ook niet zweverig over.

Grofweg kun je zeggen dat we ons ontwikkelen om effectief te kunnen omgaan met steeds complexere situaties, waarbij ook ons inlevingsvermogen en onze compassie meegroeien. We omvatten en overstijgen steeds het huidige niveau van ontwikkeling en gaan naar het volgende. We ontwikkelen ons langs verschillende lijnen van ontwikkeling die idealiter ongeveer gelijk opgaan, maar soms ook nogal uit elkaar gaan lopen. Dit kun je bijvoorbeeld terugzien bij een genie (IQ – intelligentielijn) die sociaal totaal onhandig is (EQ – emotionele intelligentie), of een spirituele leraar (spirituele lijn) die studenten blijkt te hebben misbruikt (ethische lijn).

De lijnen die ik het meest nuttig vind voor leiderschap in organisaties, zijn de ontwikkeling van waardesystemen en de identiteitsontwikkeling. Ik kan je veel meer vertellen over de onderzochte theorieën en meetsystemen die er zijn, maar ik houd het hier even bij de belangrijkste uitkomsten van een uitgebreider onderzoek. De bijbehorende theorieën en toepassingen die ik op dit moment het bruikbaarst vind voor gebruik in organisaties, zijn respectievelijk *Spiral Dynamics Integral* (uitgelegd in de boeken *Reinventing organizations* van Laloux en het *Handboek organisatieontwikkeling* van Van Marrewijk) en de *Leadership Circle* (te vinden in *Mastering leadership* van Anderson en Adams).



Figuur 2 De Leadership Circle van Anderson en Adams (2015)

Bill Anderson en William Adams verdelen leiderschap in vijf niveaus van ontwikkeling die je effectiviteit en efficiëntie als leider bepalen. Elk achtereenvolgend niveau geeft toegang tot grotere leiderschapscapaciteit om met minder energie om te gaan met meer complexiteit. Elk niveau leidt tot het volgende. Door naar het volgende niveau te gaan kan de leider een organisatie en cultuur bouwen die beter kan concurreren in een complexe wereld. Anderson en Adams noemen hun niveaus achtereenvolgens egocentrisch, reactief, creatief, integraal en *unitive*.

Daarnaast is de ontwikkelingslijn van waardesystemen en drijfveren (gebaseerd op de theorie van *Spiral Dynamics Integral*) geschikt om naar niveaus in organisaties en gemiddelde ontwikkelingsstadia van team en individuele medewerkers te kijken. De eerste rij in het schema uit het *Handboek organisatieontwikkeling* van Van Marrewijk gaat over leiderschap. Hoewel de scheidslijnen niet helemaal overeenkomen met de indeling van de Leadership Circle, is de opbouw wel ongeveer hetzelfde.

	Clan-organisatie	Machts-organisatie	Bureaucratische organisatie	Ondernemende organisatie	Professionele organisatie	Netwerk-organisatie	Fluide organisatie
1. Leiderschap	Oprichter, boegbeeld	Baas	Manager	Ondernemer	Dienstbaar Leider	Emergent Leider	Verbinder
2. Strategie	Traditionele werkwijze voortzetten	Invloed verwerven; Verdeel en heers	Schaalvergroting door o.a. fusies en overnames	Autonome groei door concurrentiekracht	Stakeholder betrokken; ketengeoriënteerd	Gericht op doorbraken en nieuwe manifestaties	In verbinding brengend met het Geheel
3. People Management	Traditionele werkwijze voortzetten	Recruterend; <i>up or out</i>	Personeel & Administratie	Human Resources	Human Talent Management	Human – corporate alignment	Ontplooiing van <i>humanbeings</i>
4. Communicatie en Besluitvorming	Kringgesprekken en verhalen. Besluitvorming afhankelijk van rituelen en belang van de groep	Directieven. besluitvorming wordt gedomineerd door absoluut heerser	Mededelingen en richtlijnen. Besluitvorming op basis van strikte, hiërarchische procedures	Langs verticale lijnen, maar waardevolle informatie van de basis wordt geïntegreerd	(Verticale) Dialoog. Draagvlak ontwikkeling; Groepsbesluit op basis van consensus;	Consent principe reguleert wie betrokken wordt bij de besluitvorming, holacatisch	Balans tussen gevoel en ratio; besluitvorming in afstemming op het Hogere Doel
5. Leren en Innoveren	In de stabiele omgeving, waarin van de Clan wordt nauwelijks geïnnoveerd	Innovatie richt zich op uitdrukken van macht en status	Product innovatie,	Proces innovatie, en product diversificatie.	Sociale innovatie, mede ter ondersteuning van leren en innoveren	Systeem innovatie gebaseerd op inzicht in de dynamiek, duurzaamheid en behoeften	Leefvormen die overeen stemmen met de basisprincipes van organische systemen
6. Middelen	Traditioneel gericht op zelfvoorziening en ruilhandel	Exploitatief. Ook ter verleiding, beïnvloeding en dwang	<i>Compliance</i> , o.b.v. richtlijnen en regelgeving.	Handhaving o.b.v. proces indicatoren. en onderhandeling	Uitbesteding aan keten partners, met inzet van <i>peer audits</i>	Co-creatie, win-win; duurzame inkoop	Volledig <i>cradle to cradle</i>
7. Processen	Rituele benadering, handhaving van oude	Streven naar autonomie in wijze van implementatie	Standaardisatie en activiteit georiënteerd	Proces georiënteerd	Systeem georiënteerd	Keten-georiënteerd	Maatschappij georiënteerd

Figuur 3 Spiral Dynamics Integral (Van Marrewijk)

De clanorganisatie (paars*) wordt vaak weggelaten als het gaat om niveaus van ontwikkeling van leiders. Dat wil niet zegen dat het een onbelangrijk niveau is in organisaties. Daarna volgt de machtsorganisatie met een baas (rood), de bureaucratische organisatie met een manager (blauw bij Sdi, amber bij Wilber), de ondernemende organisatie met ondernemend leiderschap (oranje), de professionele organisatie met dienstbaar leiderschap (groen), de netwerkorganisatie met de emergent, oftewel innoverend leider (geel bij Sdi, teal bij Wilber en Laloux en in het Nederlands cyan), en de fluïde organisatie met de verbindend leider (turquoise).

Ik heb meer dan 25 experts geïnterviewd met minstens vijf jaar ervaring in het werken met leiders in organisaties en hun *stage-* en *state-*ontwikkeling. Ik heb met name gevraagd wat ze denken dat belangrijk is voor de gezonde ontwikkeling van leiders en organisaties. Meer hierover, met name over hoe dit al steeds meer ingebouwd wordt in leiderschapsprogramma's en organisatieontwikkeling, kun je lezen in het hoofdstuk hierna, over *state-*ontwikkeling in organisaties. Een aantal belangrijke aandachtspunten die deze experts en ik hierbij zien, zal ik nu toelichten.

* De kleuren tussen haakjes verwijzen naar de kleuren uit de Spiral Dynamics-theorie die ook in *Reinventing Organizations* terugkomen. Soms staan er meerdere kleuren, omdat de twee vergelijkbare theorieën Spiral Dynamics en Wilber's niveaus zowel overlap als verschillen hebben in de kleuren die ze kozen. Ik voeg dit toe voor als je daar al mee bekend bent; zegt je dit niets, dan kun je het negeren.

Op dit moment is, onder andere in Nederland, de omslag bezig naar meer integrale manieren van organiseren. Je ziet dit terug in de 'Nederland kantelt'-beweging en de populariteit van *Reinventing organizations* en zelfsturing. Daarom volgt hier even een korte beschrijving van dit niveau. Het is wereldcentrisch, dat wil zeggen de zorg en verantwoordelijkheid omvatten en overstijgen de eigen groep en het eigen land. Waar in het groene (postmoderne) niveau vaak alle macht als verdacht en slecht wordt gezien, is er nu weer onderscheidingsvermogen van kracht en macht. Het verschil tussen *power over* (macht) en *power to* (dienend leiderschap) is duidelijk. Het gaat erom hoe je je kracht en macht gebruikt. In de latere fase binnen dit niveau realiseren we ons dat het belangrijk is onze kracht te gaan gebruiken om tegenwicht te bieden aan het pre-conventionele en conventionele denken en handelen (rood, blauw, oranje). Hiervoor helpt belichaming en *state*-ontwikkeling. Zonder dat hebben we alleen hoofd en hart beschikbaar, maar niet de kracht en lef uit de hara. In dat geval word je al gauw als slappeling en salonsocialist gezien. Om echt integraal een verschil te maken werken we met hoofd, hart én hara. Een groot verschil met eerdere niveaus is het grotere gebied van betrokkenheid: de hele planeet, en alle levende wezens erop. Het is dus niet de keuze tussen liefde en kracht, maar het samengaan van het inzetten van kracht voor steeds grotere cirkels van betrokkenheid. We gaan onze kracht herintegreren, of zoals Wendy Palmer het zegt: 'We have to take power out of the closet'. Hierbij komt het schaduwwerk ook van pas. Met alleen denken en dialogen voeren komen we er niet, het is tijd voor actie. Tijd om risico's te nemen, tijd om weer ergens voor te durven staan, niet voor persoonlijk gewin, maar uit zorg voor het grotere geheel.

Het herkennen en werken met de ontwikkeling van *stages* in leiderschaps- en organisatieontwikkeling vind ik zeer nuttig. Maar voorzichtigheid is wel gewenst. Aangezien het gaat om niveaus van ontwikkeling, kan het makkelijk verkeerd of onzorgvuldig worden uitgelegd alsof de hogere niveaus beter zijn. Dit is niet het geval. Het gaat om de passendheid tussen de persoon en de functie, of tussen de afdeling en de aard van het werk dat deze doet. In elke organisatie en in elke leider (en medewerker) zijn alle niveaus belangrijk. Welke de nadruk krijgt en of ze gezonde uitingsvormen hebben, dat hangt van de situatie af. Een organisatieadviseur met verstand van zaken zal altijd eerst de bestaande niveaus gezonder maken en in balans brengen, voordat hij inzet op het uitbouwen van het nieuwste, hogere, niveau. Zo'n nieuw niveau vorm gaan geven (zoals *teal* in *Reinventing organizations*) kan wel enorm helpen om de andere niveaus te stroomlijnen. Hierover is veel meer te zeggen, maar voor nu is dit voldoende. Onthoud vooral dat er niveaus zijn, en dat als je er zorgvuldig mee omgaat, ze de ontwikkeling enorm kunnen steunen. Onthoud verder dat een gezonde basis heel belangrijk is. Dit bereik je met het gezonder maken van de eerdere niveaus, het beoefenen van *state*-ontwikkeling, en het doen van schaduwwerk (zie volgende paragraaf).

De beoefeningen uit *De verborgen dimensie van leiderschap* helpen op elk niveau en komen steeds voller tot hun recht op de latere niveaus. De basisbeoefening van het centreren maakt een baas (rood) krachtiger en machtiger, een manager (blauw/amber) een betere dienaar van het collectief, een ondernemend leider (oranje) beter in staat om de competitie aan te gaan en ambities te bereiken, een dienstbaar leider (groen) authentiek in het contact met zichzelf en anderen. Het helpt een emergent/integraal leider (geel/teal/cyaan) om veerkrachtiger bij te dragen aan wat er nodig is, en een verbindend/*unitive* leider (turquoise) om beter af te stemmen op het hele systeem en vanuit aandachtig aanwezig te zijn te handelen in dienst van de zich ontvouwende toekomst. Centreren ondersteunt dus de ontwikkeling en de gezonde expressie op elk niveau van ontwikkeling, omdat het het beste in ons naar boven brengt.

De vierde dimensie uit de schaduw

Het kan het erop lijken dat hoger beter is en dat we ons alleen moeten inzetten om zo snel mogelijk zoveel mogelijk mensen *level up* te krijgen. Dat zouden we kunnen doen, de wereld kan hen wel gebruiken. Maar we moeten ook letten op het gezond maken van de eerdere levels in de psyche (en in de organisa-

tiecultuur). Dat doe je door te identificeren waar je in je ontwikkeling je trauma's, beperkende overtuigingen, of onvoldoende vaardigheid hebt ontwikkeld. Daar waar jij (of je omgeving) er last van hebt, kun je ervoor kiezen schaduwwerk, coaching of therapie te volgen. Als je bijvoorbeeld tijdens het volwassen worden een aversie hebt opgelopen, zul je dat terugzien in het niet in staat zijn om alle vaardigheden in te zetten die je nodig hebt. Bijvoorbeeld: je houdt niet van regeltjes en formulieren, dat zal je dan af en toe behoorlijk in de weg zitten. Om daar een minder extreme reactie op te krijgen kun je dan wat 'schaduwwerk' doen. Daardoor kun je je aversie een stuk minder maken. Dan ben je in ieder geval in staat om dat te doen wat nodig is, al zou je het waar mogelijk misschien alsnog graag aan iemand anders overlaten om formulieren in te vullen.

Er zijn verschillende methoden voor schaduwwerk. Je kunt het intuïtieve intelligentieproces gebruiken uit deel IV van het boek *De verborgen dimensie van leiderschap*. Vier andere krachtige methoden zijn bijvoorbeeld het 3-2-1-schaduwproces van Diane Hamilton, *The Work* van Byron Katie, de *Immunity to Change*-methode van Robert Kegan en *Feeding your demons* van Lama Tsultrim Allione.

Wat geldt voor het individu, geldt ook voor de organisatiecultuur: het is belangrijk dat alle niveaus gezond zijn. Je alleen richten op het vormgeven van het nieuwste niveau is vragen om moeilijkheden. Dat komt omdat de gezonde ontwikkeling steeds het vorige niveau omvat en overstijgt. Het is als een piramide die voortbouwt op zichzelf. Zitten er grote zwakke stukken in en bouw je toch vrolijk door, dan is er instortingsgevaar. Je raakt dan extra snel getriggerd door zaken. Hoewel je reactiepatronen dus nauwelijks veranderen, wordt de hoeveelheid zaken die jou reactief kunnen maken minder als je schaduwwerk hebt gedaan. Daarnaast ben je minder diep en lang uit balans.

Schaduw is dus eigenlijk de vierde S in het rijtje *skill, stage, state*. De combinatie van je ontwikkeling op die drie dimensies bepalen je capaciteiten, maar de hoeveelheid schaduw die je vrij kunt maken door bewustwording en integratie van projecties en trauma's, is enorm. Breng je deze vergeten delen van jezelf opnieuw in het licht, dan komt daar levensenergie bij vrij. Die energie kun je weer inzetten voor je ontwikkeling en om je werk met meer passie, lef en vervulling te doen. Hierdoor krijg je ook toegang tot vaardigheden die je eerst niet had. Bijvoorbeeld door schaduwwerk te hebben gedaan op je neiging altijd aardig gevonden te willen worden, kun je nu waar nodig op je strepen gaan staan en iemand zeggen waar het op staat, voordat het te laat is en de samenwerking is verpest.

Houding van zachtmoedig krijgerschap brengt synergie tussen de dimensies van leiderschapontwikkeling

Wat je eigenlijk doet met krijgerschap, is dat je een pad bewandelt van groei naar een meer compassievol en wijs mens. Dat leidt je bijna automatisch naar de volgende beoefening en naar de volgende fase als je levensfase en de context daar om vragen. In relatief stabiele perioden herinnert het je eraan dat dit niet altijd zo blijft en oefen je met dankbaarheid, genieten en een bijdrage leveren. In turbulente tijden herinnert het je er ook aan dat dat niet altijd zo blijft, en dat het er net zo goed bij hoort. Er is niets mis, turbulentie is deel van het leven, soms voelt het alsof je leven pas weer verder kan als dit voorbij is, of als je die drukke tijd achter je hebt gelaten, maar dit is al je leven, of je dat nu leuk vindt of niet. In deze tijden oefen je met goed voor jezelf zorgen, zachtheid naar jezelf en compassie voor anderen laten groeien.

Als ik bij mezelf te rade ga, is mijn doel om een steeds wijzer en compassievoller mens te worden en een bijdrage te leveren die bij me past, waardoor ik groei en mijn potentieel ontwikkel en een aantal anderen geholpen zijn. Wat is jouw doel?

Het doel is dus (wat mij betreft) niet op de snelste manier het hoogste niveau halen. Waarom niet? Het is eenzaam omdat er maar weinig anderen zijn en het is wankel omdat je te weinig aandacht aan het helen en consolideren van de onderste lagen hebt gegeven. Maar wees alert op hoe snel je toch weer denkt dat hoger beter is, en dat het cool is om daar zo snel mogelijk te komen. Waarom? Omdat je dan beter bent dan iedereen? Een sticker van de juf krijgt? Meer mensen kunt helpen? Meer mensen jou bewonderen? Je met een gerust hart kunt sterven? Waarom?

Een goed mens zijn en erachter komen wat dat voor jou betekent, is misschien een zinniger doel. Dan merk je vanzelf als het leven besluit dat je *level up* gaat. En dan begint de worsteling weer opnieuw om je dat niveau eigen te maken. Desalniettemin gebeuren deze transformaties (veel burn-outs zijn ook een transformatie naar het volgende niveau) ons, en achteraf zijn we er vaak blij mee. Dan kun je dus maar beter een beetje een idee hebben van de wegenkaart van menselijke ontwikkeling. Niet om zo snel mogelijk aan het strand te liggen, maar zodat je de Grand Canyon herkent als je er langs komt en er misschien wel van kunt genieten of dan in ieder geval kunt zorgen dat je er niet inrijdt.

In het volgende hoofdstuk beschrijf ik hoe stage-ontwikkeling al wordt toegepast in organisaties. Er staan handige tips in voor consultants, trainers, coaches, executives en HR-professionals. Ook onthul ik de belangrijkste uitkomsten van de meer dan 25 interviews die ik hield met experts op het gebied van *stage* en *state*-ontwikkeling.

Overzicht van toepassingen van state-ontwikkeling in organisaties

State-ontwikkeling heeft als belangrijke component de belichaming van verbindend leiderschap in het moment; dit wordt ook wel *embodiment* genoemd. Een ander woord voor belichaming is somatische intelligentie. Somatisch betekent 'van het lijf'. Dat is dus hetzelfde als state-management: het inzetten en laten groeien van je capaciteit om met aandacht, acceptatie en adaptatie je eigen staat van zijn te reguleren.

Het trainen van leiders en medewerkers in het bewuster gebruiken van hun somatische intelligentie gebeurt al zeker veertig jaar met succes in bedrijven en organisaties. Het heeft veel te bieden op het gebied van leiderschap, communicatie en innovatie in organisaties. De toegevoegde waarde wordt ondersteund door de recente toename in onderzoek uit de neurowetenschappen en de psychologie die laat zien dat hoe we zitten en staan onze manier van denken, voelen en spreken beïnvloedt. Het inzetten van somatische intelligentie in organisaties laat zien dat het lichaam een *shortcut* kan zijn voor het optimaliseren van onze fysiologische staat van zijn en daarmee onze resultaten verbetert.

Door het werken onder hoge werkdruk wordt ons stress-systeem gemakkelijk geactiveerd. Als medewerkers voornamelijk functioneren vanuit hun reactieve patronen, functioneren ze weliswaar redelijk, maar niet fantastisch. Het verhoogde gehalte aan stress-hormoon begint al snel een negatief effect te hebben op de teamcommunicatie, tevredenheid en gezondheid van medewerkers, capaciteit tot innovatie en creativiteit en dus op de uiteindelijke resultaten van de organisatie.

De oplossing voor deze problemen ligt niet in het doen van meer op kennis en competentie gebaseerde trainingen. De oplossing komt uit onverwachte hoek. Die ligt in het toevoegen van een somatische intelligentie-component in training en coaching. Medewerkers leren hoe ze hun eigen staat van zijn kunnen reguleren en optimaliseren. Hoe ze hun vertrouwen, verbinding en helderheid kunnen vergroten.

Het toepassen van zelfregulatie van de eigen staat van zijn in organisaties kan zo simpel zijn als het aanleren van een vier-stappen-proces om te centreren, dat slechts één minuut duurt. Dit draagt bij aan het cultiveren van welzijn én effectiviteit in organisaties. Eenmalige uitleg is meestal niet genoeg, mensen hebben tijdelijk ondersteuning nodig in de gedragsverandering.

Training in somatische intelligentie al meer dan veertig jaar toegepast in organisaties

Organisaties die nog niet werken met somatische intelligentie in hun Human Resource-beleid, zouden weleens achterop kunnen raken in de komende jaren. De op innovatie gerichte organisaties zijn er al een aantal decennia mee bezig. Ze waarderen het effect en dragen bij aan de voortdurende ontwikkeling. Een aantal voorbeelden van organisaties die hebben geprofiteerd van het implementeren van een soma-

tische component bij de ontwikkeling van hun medewerkers zijn: NASA, Hewlett Packard, Oracle, McKinsey, de Autoriteit Financiële Markten, de National Health Services (VK), de Coaching Supervision Academy (CSA), de NTR, de BBC en de Wageningen University and Research centre (WUR). En zo zijn er veel meer.

De basis voor de somatische benadering als een waardevolle methode voor menselijke ontwikkeling is een aantal decennia geleden gelegd door de *human potential movement* in Californië (VS). Voorbeelden van leraren en schrijvers die verantwoordelijk zijn voor het vormgeven van het veld van somatische intelligentie, zijn Wendy Palmer, George Leonard, Richard Strozzi-Heckler en Paul Linden.

Drie trends die laten zien dat de somatische aanpak nu grootschaliger in organisaties ingezet wordt

Na een aantal decennia van testen en verfijnen lijkt het moment van een bredere inzet van somatische intelligentie nu te zijn aangebroken. Drie ontwikkelingen ondersteunen die stelling.

Ten eerste zien we een enorme stijging in populariteit van mindfulness als stressreductie-methode. Mindfulness en somatische intelligentie zijn nauw verwant omdat beide onder andere voortkomen uit meditatietradities en beide methoden leren mensen om bewuster te zijn van het hier en nu. Bij het beoefenen van mindfulness is een goede lichaamshouding, ademhaling en focus van belang. Somatische intelligentie begint met mindfulness (zonder het ook altijd zo te noemen) van lichaam en geest. De somatische intelligentie-methode *Leadership Embodiment* kan mindfulness in actie onder druk worden genoemd.

Ten tweede blijkt uit recente bevindingen in de neurowetenschappen en belichaamde cognitie (*embodied cognition*) de waarde van de technieken waarin somatische intelligentie geworteld is, zoals oosterse vechtkunstprincipes.

Ten derde wil ik graag wijzen op het grote enthousiasme dat vrijkomt door het boek *Reinventing Organizations* van Frederic Laloux. Dit boek legt vakkundig de vinger op de zere plek van onze moderne organisaties. Laloux bevestigt de hoop en het verlangen dat het ook anders kan, met minder werkdruk, vergaderen, gedoe, bureaucratie en doorgeschooten resultaatgerichtheid. Hij roept op om de menselijke verantwoordelijkheid en creativiteit een plek te geven in het gezamenlijk werken aan de *purpose*, de toegevoegde waarde, van een organisatie. Net zoals het werken vanuit onze inspiratie en focus hebben op onze bijdrage ons individueel helpt om effectief te werken, helpt het formuleren en samenwerken aan een *purpose* op organisatieniveau. Het boek laat ons zien wat de verschillende stappen van ontwikkeling in het menselijk organiseren zijn geweest tot nu toe. Vervolgens beschrijft Laloux aan de hand van succesvolle bestaande bedrijven en organisaties hoe het nieuwste niveau eruitziet. In die organisaties is vaak sprake van minder managementlagen, meer zelfsturing, en meer focus op waar het echt om gaat. Om op dit niveau te functioneren heb je aan een nieuwe organisatiestructuur niet voldoende. De organisatiecultuur en de leiding moeten mee, of liever zij moeten aan kop gaan. Een van de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek van Laloux is dat een organisatie naar het volgende niveau tillen alleen kan als de topmanagers ook in hun persoonlijke ontwikkeling op dat niveau zijn en kunnen functioneren onder druk. Dit is vaak niet het geval. Dan kun je het wel vergeten, aldus Laloux. En wat brengt leiders en medewerkers dan richting het volgende niveau? Bewust *state*- en *stage*-ontwikkeling inzetten in management development-trajecten en executive coaching.

Toepassingen van somatische intelligentie in organisaties

Ik heb me in *De verborgen dimensie van leiderschap* vooral gericht op leiders in organisaties en op persoonlijk leiderschap op het werk. De methode is geschikt voor iedereen die professioneel richting geeft aan anderen en aan projecten, dus bijvoorbeeld voor executives, managers, bestuurders en commissarissen van de raad van toezicht, ondernemers en zzp'ers, professionals bij ideële organisaties, politici, advocaten, projectleiders, *scrum masters*, coaches, trainers, leraren, zorgprofessionals, et cetera.

De hoeveelheid organisaties die een somatische component hebben toegevoegd in de training en ontwikkeling van medewerkers ter verhoging van het kunnen omgaan met complexiteit, effectiviteit en de werktevredenheid, is in de afgelopen decennia gestaag toegenomen. De groei lijkt nu in een versnelling te zijn gekomen en het potentieel is dan ook indrukwekkend. Een aantal voorbeelden van gebieden waarin de toepassing van somatische intelligentietechnieken nuttig is, zijn:

- ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten zoals leiderschapsuitstraling, besluitvaardigheid, helder communiceren, kritiek ontvangen, omgaan met weerstand
- effectief communiceren in uitdagende situaties zoals slechtnieuwsgesprekken, functioneringsgesprekken, presentaties, pitches, omgaan met moeilijke collega's, conflicthantering
- werkdrukvermindering en burn-outpreventie
- interculturele communicatie
- teambuilding, teamcommunicatie en samenwerking
- assertiviteit, authenticiteit, intuïtieve intelligentie, innovatie, creativiteit en nog veel meer
- verandermanagement: *state*-ontwikkeling is heel waardevol in combinatie met organisatieontwikkelingstrajecten. Het overgrote gedeelte van deze trajecten mislukt geheel of gedeeltelijk. Als het senior management begeleid wordt met Leadership Embodiment om beter *walking the talk* te laten zien, dan hebben verandertrajecten een veel grotere kans van slagen. Het helpt de leiders om niet in hun reactieve patronen te schieten, maar om juist in deze turbulente tijden de ogen open te houden. Het helpt ook bij het omgaan met de onvoorspelbaarheid van zo'n proces en toch wijze beslissingen te kunnen blijven nemen op het juiste moment. Zien dat de top het serieus meent, en menselijk en in verbinding is, neemt veel van de onvermijdelijke weerstand weg. Het belichaamde leiderschap van de top vergroot de betrokkenheid van de medewerkers om bij te dragen aan de gezamenlijke doelen.

In het algemeen kun je zeggen dat het inzetten van *state*-ontwikkeling en *embodiment*-technieken in organisaties een anders-dan-anders-ontmoeting veroorzaakt tussen medewerkers. De aard van de oefeningen is anders. Mits goed uitgevoerd door een ervaren en gecertificeerde *embodiment*-professional levert het toegenomen vertrouwen, openheid en begrip op voor elkaars kracht en bijbehorende valkuilen. De medewerkers bouwen vervolgens aan een gezamenlijke cultuur waarin ze elkaar aan het centreren herinneren als de gemoederen te verhit raken of als er een deadline gehaald moet worden, maar er toch creatieve ideeën nodig zijn. Hierdoor heeft een belichaamde aanpak vaak een goed effect op de werksfeer. De communicatie wordt vaak soepeler en teamdoelen worden soepeler gehaald.

Uit mijn interviews met experts komen de volgende tips over het trainen van *state* bij leiders in organisaties naar voren. Mijn advies aan beslissers in organisaties is hierop te letten bij het inhuren van trainers en coaches. Een onvoldoende ontwikkelde trainer en zelfs een excellente trainer die niet communiceert in taal die past bij het niveau van ontwikkeling (*stage*) van de deelnemers kan onbedoeld meer kwaad doen dan goed omdat medewerkers onnodige weerstand opbouwen voor 'dit soort zaken'.

Sommige tips zijn voor elke soort vaardigheidstraining van belang, en andere zijn specifiek bedoeld voor *state*-training:

- Het zijn niet alleen de oefeningen die het doen; het belangrijkste hulpmiddel is het belichaamde voorbeeld van de leider, trainer of coach. Wees authentiek, gecentreerd en inclusief.
- Geef les in wat je al jaren beoefent, niet wat je een weekendje hebt gevolgd.
- Geef les met vertrouwen dat het goed zal landen, misschien wel beter dan je denkt.
- Geef de keus om mee te doen of niet en vraag toestemming voor oefeningen met fysieke aanraking en om mensen als voorbeeld te gebruiken. Zeg het niet alleen, maar demonstreer het ook.
- Nodig sceptische gedachten en vragen actief uit. Bedank er oprecht voor en geef jouw perspectief erop.
- Bouw interactie tussen deelnemers in, verhelder je eigen perspectief. Ga niet in de verdediging en probeer de deelnemers niet te overtuigen.
- Leg uit dat het nieuw en verwarrend kan zijn en dat je mikt op de juiste balans tussen uitdaging en ondersteuning. Vraag om terugkoppeling daarop gedurende de sessie.
- Specifieke tips voor werken met de verschillende *stages* zijn:
 - Schat het gemiddelde stadium van ontwikkeling in en pas je uitleg, doel, diepte, tijdsduur en belichaamde manier van zijn daarop aan.
 - Specifieke tips voor rood: geef een korte, krachtige uitleg. Win eerst respect voor je vaardigheden.
 - Voor blauw/amber: geef iets meer uitleg over het doel en de wetenschap erachter. Maak het normaal om te doen.
 - Voor oranje: geef keuzes, benadruk het competitieve voordeel van deze oefeningen.
 - Voor groen: geef meer tijd voor reflectie en wees zelf nog authentieker en transparanter. Deel je kwetsbaarheden.
 - Voor geel/teal: gebruik alles, doe het kort. Benadruk het doel en de systemische impact ervan.
 - Algemene vuistregel: hoe verder gevorderd het ontwikkelingsniveau en hoe meer ervaringsgericht de oefeningen kunnen zijn, hoe korter de toelichting en hoe langer en dieper de oefeningen. Nodig uit om kritische vragen te stellen voor en na de oefening als onderdeel van het leerproces.

Hier volgt de top vijf van wijze tips van ervaren trainers en coaches:

- Je grootste succesfactor is de eigen aanwezigheid en belichaming van de *stages* en *states*.
- Hoe later de *stage*, hoe belangrijker *state*-ontwikkeling wordt om daar te komen en te functioneren.
- Kijk altijd naar individuele leiderschapsontwikkeling in de context van team- en organisatieontwikkeling.
- Werk toe naar gezonde expressie van alle niveaus. Verschuif de balans van het belang van de verschillende niveaus van waardesystemen afhankelijk van de aard van het werken in een team, afdeling, organisatie.
- De trends naar minder management en meer zelfsturing betekent dat er geen regels of doelen zijn. Iedereen heeft nu leiderschaps- en volgerschapsvaardigheden nodig.

Het bovenstaande heeft je, hoop ik, laten zien hoe uitgebreid de dimensie van *state* en *stage* al wordt toegepast in organisaties, onder andere in leiderschapsontwikkeling. Naar mijn mening zou elk zichzelf respecterend management development en leiderschapsprogramma, elke executive coaching en *young potential*-programma, evenals organisatieontwikkelingstrajecten aandacht moeten hebben voor deze dimensies. Ze inbouwen is nu nog innoverend te noemen, over een aantal jaren is de huidige stijl hopeloos verleden tijd. Ik wil graag benadrukken dat werken met een ervaren professional die verstand heeft van zowel beide nieuwe dimensies, *state* en *stage*, als van hun interactie met de *skill*-dimensie, aan te bevelen is. Dit is lang niet altijd een voor de hand liggende combinatie in een consultant, trainer of coach.



Over Anouk Brack

Anouk geeft training en coaching in leiderschapsontwikkeling in binnen- en buitenland, online en offline. Ze is als eerste in Nederland volledig gecertificeerd in Leadership Embodiment. Ze werkte meer dan vijftien jaar aan de Wageningen Universiteit, richtte een stichting op voor integraal leiderschap voor duurzaamheid, en is medeoprichter van The Centre for Embodied Wisdom. Haar inspiratiebronnen zijn o.a. transpersoonlijke psychologie, biologie en boeddhisme. Haar missie is het bijdragen aan meer wijsheid, welzijn en effectiviteit in organisaties door het aanbieden van pragmatische methoden en inzichten.

Neem gerust contact op over verantwoord en inspirerend werken met de drie dimensies van leiderschapsontwikkeling: *skill*, *stage*, en *state*. Het effect is minder stress en misverstanden en meer flow en waardevolle resultaten. Dat kan via anouk.brack@anouka.nl en www.anouka.nl

Als lezer van dit boek heb je toegang tot bonusmateriaal. Dit vind je op thema.nl/verborgendimensie. Wil je meer begeleiding, dan kun je naar academy.anouka.nl/verborgendimensie.

Literatuur

- Anderson, Robert & William Adams, *Mastering leadership – An integrated framework for breakthrough performance and extraordinary business results*. Wiley, 2015.
- Brown, Barrett C., *Conscious leadership for sustainability – How leaders with a late-stage action logic design and engage in sustainability initiatives*, Dissertatie Fielding Graduate University, Santa Barbara, 2011.
- Gibbons, Paul, *The science of successful organizational change – How leaders set strategy, change behavior, and create an agile culture*, Pearson Education, 2015.
- Laloux, Frederic, *Reinventing organizations*, Nederlandse editie. Het Eerste Huis, 2015.
- Marrewijk, Marcel van, *Handboek organisatieontwikkeling – Bouwstenen voor beter organiseren*. Academic Service, 2014.